

*تئوری کلاسیک سازمان:

- مدیریت علمی توجه به بالا بردن بهره‌وری فرد و کارگاه داشت.
- شاخه دیگری از مدیریت کلاسیک به نام تئوری کلاسیک سازمان به وجود آمد که در صدد یافتن نوعی دستورالعمل یا راهنما برای اداره سازمان‌های پیچیده مثل کارخانه‌ها بود.

هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) Henry Fayol :

- به بنیانگذار مکتب کلاسیک مدیریت شهرت دارد. دارای تحصیلات مهندسی و ۳۰ سال سابقه مدیریت در یک کمپانی معادن ذغال سنگ.
- اولین کسی بود که در باره رفتار مدیریت به تحقیق پرداخت و توانست نظم به رفتار مدیریت بدهد.
- همانند تیلور اعتقاد راسخی به روش‌های علمی داشت. اگرچه تیلور به وظایف سازمانی توجه می‌کرد ولی فایول به کل سازمان توجه داشت.
- کل نظرات و تحقیقات خود را در کتاب اداره امور سازمان‌های صنعتی و عمومی تحت سه عنوان اصلی مطرح کرد: (۱) اصول عام و کلی مدیریت

(۲) توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیریت شامل :

- توانایی جسمی: داشتن سلامت، انرژی، ظاهر مناسب
- توانایی فکری: قدرت فهم و یادگیری، تشخیص، و نیروی تفکر
- توانایی اخلاقی: ثبات روانی، مسئولیت پذیری، ابتکار
- معلومات عمومی: آشنایی با مسایل خارج از سازمان
- معلومات تخصصی: اطلاعات کامل در زمینه شغلی
- تجربه

(۳) عناصر مدیریت : وی امور تجاری یا کلیه فعالیت‌های سازمان‌های صنعتی را به ۶ فعالیتی که با یکدیگر روابط متقابل داشتند تقسیم نمود :

- ۱- فعالیت فنی : یعنی امور مربوط به ساخت و تولید محصول
- ۲- فعالیت بازرگانی : یعنی خریدن مواد اولیه و فروش محصول
- ۳- فعالیت مالی : یعنی تهیه، تأمین و استفاده از سرمایه
- ۴- فعالیت امنیت (تأمینی): یعنی حفظ کارکنان و دارایی‌ها و اموال سازمان
- ۵- فعالیت حسابداری : شامل امور مربوط به نگهداری حساب‌های انبار، هزینه‌ها، ترازنامه‌ها و آمار
- ۶- مدیریت (فعالیت اداری) : تأکید وی بیشتر بر مدیریت بود. شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل که مهمترین فعالیت محسوب می‌شود.

- فایول بر اساس بینشی که داشت اصولی منسجم و یکپارچه از مدیریت ارائه کرد. معتقد بود که مدیریت نوعی مهارت است و هر کس این اصول را درک کند می‌تواند مدیر باشد:
- اصول ۱۴ گانه فایول عبارتند از :

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۲

- ۱ - تقسیم کار : Division of Labor
- ۲ - اختیار : Authority
- ۳ - رعایت نظم و انضباط : Discipilin
- ۴ - وحدت فرماندهی : Unity of command
- ۵ - وحدت رهبری : Unity of direction
- ۶ - منافع فردی باید فدای صلاح عموم شود : Subordination of interest to common good
- ۷ - پاداش : Remuneration
- ۸ - تمرکز : Centralization
- ۹ - سلسله مراتب اختیارات : Hierarchy
- ۱۰ - رعایت ترتیب : Order
- ۱۱ - رعایت عدل و انصاف : Equity
- ۱۲ - ثبات یا پایداری کارکنان : Stability of staff
- ۱۳ - ابتکار عمل : Initiative subordinates
- ۱۴ - تقویت روحیه : Esprit de corps

اصول چهارده گانه فایول در باره مدیریت :

- ۱ - تقسیم کار: ^۱ هر قدر افراد تخصص بیشتری پیدا کنند می توانند کار خود را با راندمانی بالاتر (با کارایی بیشتر) انجام دهند. در خطوط مونتاژ کنونی این اصل به نحو شایسته مورد استفاده قرار می گیرد. به موجب این اصل، کارها و فعالیت های مرتبط در هر سازمان باید طبقه بندی و تقسیم شود.
- ۲ - اختیار: ^۲ مدیران دستور می دهند تا کارها انجام شود. اگرچه اختیارات رسمی به آنها این حق را می دهد که دستور بدهند ولی مدیران همیشه مجبور نیستند که افراد را وادار به فرمانبرداری کنند، مگر این که دارای نوعی شخصیت خاص باشند (مثل تخصص ویژه).
- ۳ - رعایت نظم و انضباط: ^۳ اعضای یک سازمان باید به قوانین و مقررات احترام بگذارند و آنچه در سازمان به تصویب رسیده است رعایت کنند. از نظر فایول وجود رهبران شایسته و کارآمد، قراردادهای مناسب هنگام استخدام با کارگران، (مربوط به پرداخت حقوق، پاداش، دادن جایزه یا تنبیه و توبیخ به سبب کوتاهی و کم کاری) هم می توانند موجب پیدایش نظم و انضباط در سازمان شوند.
- ۴ - وحدت فرماندهی: ^۴ هر کارگر یا کارمند باید دستورالعمل ها و فرامینی را از فرد بالاتر خود بگیرد. فایول بر این باور بود که چون یک کارگر یا کارمند گزارش کار خود را به بیش از یک مدیر بدهد، از نظر دستور دادن، تعارض و تضاد به وجود می آید و در نتیجه او دچار سردرگمی و ابهام می گردد. این اصل با نظریه تیلور در زمینه سرپرستی تخصصی و یا نظارت چند جانبه در تضاد است.

-
- 1.Division of labor
 2. Authority
 3. Discipline
 4. Unity of Command

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۲

- ۵ - وحدت رهبری: کارها و فعالیت‌های سازمانی که دارای هدف مشخصی هستند باید تنها به وسیله یک مدیر ارائه شوند و او با استفاده از یک برنامه، آنها را رهبری کند. برای مثال دایره کارگزینی نباید دارای دو رئیس باشد که هر یک از آنها در رابطه با استخدام افراد از سیاست خاصی پیروی کند.
- ۶ - منافع فردی باید فدای صلاح عمومی شود: هیچ گاه نباید منافع کارگران بر منافع سازمان برتری داشته باشد.
- ۷ - پاداش: پاداش کارهایی که انجام می‌شود باید از نظر کارگر و کارفرما منصفانه باشد.
- ۸ - تمرکز: تمرکز یعنی کم کردن نقش زبردستان در فرآیند تصمیم‌گیری، افزایش این نقش را عدم تمرکز می‌نامند. فایول بر این باور بود که مدیران باید مسئولیت نهایی را بپذیرند، ولی در همین زمان باید اختیارات کافی برای انجام کارها به افراد و زبردستان داده شود، تا آنها بتوانند امور را به نحو احسن انجام دهند. مسأله این است که باید در هر مورد درجه معینی از تمرکز تعیین کرد.
- ۹ - سلسله مراتب اختیارات: خطی است که مسیر اختیارات در سازمان را تعیین می‌کند (که امروز در نمودارهای سازمانی به صورت خط و مربع کشیده می‌شود) معمولاً از مدیران بالای سازمان شروع می‌شود و تا پایین‌ترین سطح سازمان ادامه می‌یابد.
- ۱۰ - رعایت ترتیب: مواد و افراد باید در زمان مناسب در محل‌های مناسب قرار گیرند. به ویژه افراد باید در پست‌ها و مقام‌هایی قرار گیرند که بسیار مناسب و شایسته آنها می‌باشد.
- ۱۱ - رعایت عدل و انصاف: مدیران باید با زبردستان خود رفتار دوستانه داشته باشند و عدل و انصاف را رعایت نمایند
- ۱۲ - ثبات یا پایداری کارکنان: جابه جایی بسیار زیاد کارکنان باعث می‌شود که کارایی سازمان به شدت پایین آید.
- ۱۳ - ابتکار عمل: زیر دستان باید آزادی عمل داشته باشند تا بتوانند طرح‌هایی را ارائه کنند و در آن باره بیندیشند، تردیدی نیست که امکان دارد در این راه لغزش‌هایی داشته باشند یا مرتکب اشتباهاتی شوند.
- ۱۴ - تقویت روحیه: تقویت روحیه گروه باعث می‌شود که در سازمان نوعی وحدت به وجود آید. از نظر فایول عوامل کوچکی می‌توانند باعث تقویت روحیه افراد گردند. برای مثال او پیشنهاد می‌کند به جای ارتباطات کتبی در هر جا ممکن است از ارتباطات شفاهی استفاده شود (استونر).

* ماکس وبر Max Weber: (۱۸۶۴-۱۹۲۰)

- جامعه شناس آلمانی بود. با این استدلال که یک سازمان هدفدار دارای هزاران کارگر و کارمند است و برای انجام امور بایستی قوانین و مقرراتی را به صورت دقیق رعایت کنند، تئوری مدیریت دیوان‌سالاری (بوروکراسی)

5. Unity of direction
6. Subordination of interest to the Common good
7. Remuneration
8. Centralization
9. Hierarchy
10. Order
11. Equity
12. Stability of staff
13. Initiative subordinates
14. Esprit de Corps

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۲

Bureaucracy) را ارائه کرد و به سلسله مراتب اختیارات، خطوط ارتباطی، قوانین و مقررات بسیار دقیق توجه نمود.

۱- از نظر وی سازمانی مطلوب و آرمانی است که به صورتی دقیق دیوان سالار باشد، یعنی فعالیت‌ها و هدف‌هایش به صورت منطقی سنجیده شوند و تقسیم کار در آن به طور دقیق رعایت گردد و صلاحیت فردی باید مورد توجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد باید بر مبنای ارزش فردی انجام شود.

مهمترین ویژگی‌های مدل ایده‌آل «بروکراسی وبر» عبارتند از:

۱- تخصصی شدن کارها در حد عالی (تخصص و تقسیم کار)

۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب (سلسله مراتب)

۳- اصول و قواعد شکل یافته رفتار "حاکمیت قوانین و مقررات و غیر شخصی بودن اداره امور" (مقررات و رویه‌ها)

۴- جدایی اعضای دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید (جدایی پست‌ها و صاحبان سازمان‌ها)

۵- استخدام کارکنان بر اساس توانایی و دانش فنی (کارکنان فنی واجد شرایط)

۶- ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری (ارتباطات مدون و مستمر)

۷- وبر سه نوع مشروعیت برای اعمال قدرت را تشخیص داد:

۱- سلطه کاریزماتیک Charismatic Domination

۲- سلطه سنتی Traditional Domination

۳- سلطه قانونی (عقلانی - قانونی) Legal Domination

۱- سلطه کاریزماتیک: سلطه به واسطه فره مندی، "کاریزما" به معنای فره یا موهبت رهبری. رهبر کاریزماتیک (فره‌مند) سلطه خود را به واسطه استعدادهای استثنایی و کردارش موجه می‌کند. (استعدادهای استثنایی که شخص به اعتبار آن لیاقت رهبری پیدا می‌کند) در اینجا دستگاه اداری سست و بی‌ثبات است.

۲- سلطه سنتی: رهبر قدرت مشروعیت خود را به اعتبار موقعیت و پایگاه موروثی خودش دارد و براساس آن دستور می‌دهد و دستورش در محدوده آداب و سنن، شخصی و مستبدانه است. در این نوع، دستگاه اداری شکل موروثی یا فئودالی دارد.

۳- سلطه قانونی: مشروعیت این قدرت و سلطه را اعتقاد به درستی قانون حفظ می‌کند و به فرمانروا یا مدیر به عنوان مافوقی که براساس رویه‌های قانونی انتخاب و منصوب شود، نگریسته می‌شود. و اعمال قدرت مدیر براساس اعتبار سمت وی است.

نقاط قوت تئوری کلاسیک سازمان:

۱- بسیاری از اصول این تئوری در حال حاضر بکار می‌رود. از جمله اصل مهارت مدیریت Management skill و اصل هویت شخص Certain identifiable در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲- هنوز هم در بسیاری از موارد در مرحله عمل این تئوری مورد استفاده مدیران اجرایی و کارشناسان این رشته قرار می‌گیرد (علی‌رغم انتقاد نظریه پردازان).

محدودیت‌های تئوری کلاسیک سازمان :

- مناسب زمان گذشته است. زمانی که سازمان‌ها به صورت نسبی با ثبات و پایدار بودند و محیط قابل پیش‌بینی بود. در حالی که سازمان‌های کنونی بسیار پیچیده و گسترده‌اند.
- در زمان کنونی افزایش یا بالا رفتن تخصص باعث شده که خط یا حدود اختیارات افراد مخدوش شود. و در رابطه با تقسیم کار و وحدت فرماندهی بین اصول کلاسیک نوعی تعارض به وجود می‌آید.
- (دستور از رئیس کارخانه → مهندس بخش تعمیرات و نگهدار ← دستور از سرمهندس بخش)

*** تئوری‌های دوره انتقال: مردمی شدن سازمان‌ها (ماری پارکرفالت و چستر بارنارد):**

در زمینه روابط انسانی و ساختار سازمانی آرمان جدیدی ارائه کردند (با چارچوب اصلی کلاسیک).

ماری پارکرفالت Mary Parker Follett (۱۸۶۸-۱۹۳۳) :

- اعتقاد داشت هیچ‌گاه کسی نمی‌تواند به صورت یک انسان کامل در آید بلکه باید به صورت عضوی از یک گروه باشد.
- معتقد بود که مدیریت و نیروی کار هدف مشترک دارند و هر دو عضو یک سازمان هستند.
- الگوی جامع کنترل رفتاری را ارائه کرد. با تأکید بر این نکته که کنترل به وسیله گروه اعمال می‌شود. خود کنترلی (S) بوسیله فرد و گروه.

- به عقیده فالت هدف عمده مدیریت باید دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد... وی هماهنگی را محور اصلی و اساسی وظایف مدیریت می‌داند و در این مورد ۴ اصل را لازم می‌داند که عبارتند از:
 - ۱ - هماهنگی از طریق برقرار کردن ارتباط مستقیم میان افرادی که وظایفشان به هم مربوط می‌شود.
 - ۲ - هماهنگی در نخستین مراحل شروع کار
 - ۳ - هماهنگی به صورت یک جریان مداوم
 - ۴ - هماهنگی از طریق بررسی تأثیر متقابل جنبه‌های مختلف یک کار
- این اصول به عنوان «اصول چهارگانه مبانی سازمان» مورد ملاحظه قرار گرفته است. چون هدف سازماندهی و هماهنگی، حصول اطمینان از کنترل عملکرد است. به عبارت دیگر، هماهنگی به وحدت می‌انجامد و وحدت دربرگیرنده کنترل است.

- در زمینه قدرت، فالت قدرت را استعداد انجام کار خاص، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب می‌داند و از نظر وی اختیار حق تصمیم‌گیری است.
- فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می‌کند:

- ۱ - قدرت بر دیگران : اعمال قدرت بر دیگران توسط سرپرست است
- ۲ - قدرت با دیگران : با پذیرفتن پیشنهادهای خوب و عملی کارکنان، سرپرست یک قدرت مشترک به وجود می‌آورد که فالت روی اهمیت این قدرت تأکید می‌ورزد.

- در مورد کنترل می‌گوید، کنترل به معنای بدست آوردن نتایج مطلوب است. و کنترل مطلوب وی کنترل امور است. در این نوع کنترل است که نتیجه کار اهمیت دارد. (جلب همکاری کارکنان برای دست‌یافتن به هدف تولید مهم است).

- فالت صدور دستور و اعمال کنترل را در چارچوب قانون موقعیت The Law of the Situation مجاز می‌داند. هم رئیس و هم مرئوس و هم کارفرما و هم کارگر باید از قانون موقعیت تبعیت کنند.

❏ در ارتباط با مسأله‌ای که وجود دارد مدیر تصمیمی که می‌گیرد باید بدون چرا اجرا شود که این استفاده نامناسب از قدرت و اختیار است.

❏ و اگر مسأله با توجه به هدف و با مشورت تمامی افراد ذینفع مورد بررسی قرار گیرد در حقیقت در این صورت قانون موقعیت شناخته شده است.

نظریه چستر بارنارد Chester I Barnard (۱۸۸۶-۱۹۶۱) :

- رئیس شرکت تلفن نیوجرسی در ۱۹۲۷ بود.

- از اولین پژوهشگران سازمان است که موضوع سازمان را با نگرش رفتاری مورد بررسی قرار داده است. او سازمان را یک «نظام همکاری» تعریف می‌کند.

منظورش از همکاری : کار گروهی برای رسیدن به یک هدف مشترک است.

- وی معتقد است، افراد در سازمان‌های رسمی جمع می‌شوند تا به هدف‌هایی که نمی‌توانند به تنهایی برسند، دست یابند. همان‌طور که اهداف سازمان را دنبال می‌کنند، باید نیازهای فردی آنها هم تأمین شود. به یک نظریه محوری و اصلی رسید:

اگر هدف‌های سازمان با هدف‌ها و نیازهای افرادی که در آن کار می‌کنند هماهنگ باشد، شرکت می‌تواند به صورتی مؤثر و با راندمانی بالا به فعالیت خود ادامه دهد و بقای خود را تضمین کند.

- بارنارد برای عوامل «روانی» و «اجتماعی» سازمان اهمیت زیادی قائل شده است.

- طبق نظریه‌های «کلاسیک مدیریت» اختیار همیشه از بالا به پائین تفویض می‌گردد در حالی که بارنارد عقیده دارد که اختیارات از پائین به بالا تفویض می‌شود. به نظر وی در صورتی یک شخص یک دستور یا ابلاغ را معتبر می‌داند و آن را می‌پذیرد و به اجرا در می‌آورد که شرایط زیر در آن جمع باشد :

۱ - ابلاغ یا دستور برای او قابل فهم و درک باشد.

۲ - اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور با هدف‌های سازمان مغایرت ندارد.

۳ - اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور در مجموع با علایق شخصی او سازگاری دارد.

۴ - از لحاظ جسمی و دفاعی قادر به اجرای ابلاغ یا دستور باشد.

- بارنارد بر این عقیده است که: سازمان باید از روش «ترغیب» Persuasion به عنوان یک ابزار انگیزشی استفاده کنند.

* مکتب رفتاری: سازمان یعنی مردم Behavioral School:

سرآغاز این مکتب با نهضت روابط انسانی است (Human relations) روابط انسانی بیان شیوه‌هایی است که مدیران با زیردستان خود روابط متقابل ایجاد می‌کنند.

در این جنبش یا نهضت نظریه پردازان به صورت منظم، در زمینه‌های جامعه‌شناسی و روان‌شناسی در پی کشف عواملی بودند که می‌توانست بر بهبود روابط انسانی مؤثر، اثر بگذارد.

- نهضت روابط انسانی نتیجه یک سری اقدامات مشهوری است به نام تحقیقات هاثورن بین سال‌های ۱۹۳۳ تا ۱۹۳۴ در شرکت برق و سترن Western Electric Company در نزدیکی شیکاگو. در این تحقیقات می‌خواستند رابطه بین میزان نور در کارگاه و بهره‌وری یا بازدهی کارگران را مطالعه کنند. کارگران را به دو گروه تقسیم کردند. که می‌بایست با نورهای متفاوتی کار کنند. ولی میزان نور واحد گروه کنترل تغییر نمی‌کرد. نور واحد گروه مورد آزمایش بهتر می‌شد و یا میزان نور کمتر می‌گردید. در هر صورت کارگران تلاش در پی بالا بردن تولید یا بازدهی خود بودند.

- این تحقیقات توسط بانی مکتب روابط انسانی و جامعه‌شناسی صنعتی یعنی التون مایو Elton Mayo و برخی از همکاران وی از دانشگاه هاروارد مثل فریتز روتلیز برگر و ویلیام دیکسان Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson انجام شد.

- پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اگر کارگران بر این باور باشند که مدیریت به رفاه آنها توجه می‌نماید و آنان را مورد توجه خاص قرار می‌دهد بر میزان تولید خود خواهند افزود. این پدیده بعدها اثر هاثورن نامیده شد.
- پژوهشگران همچنین به این نتیجه رسیدند که گروه‌های کاری غیر رسمی (یعنی محیط اجتماعی کارکنان) بر تولید، بازدهی و بهره‌وری اثرات مثبتی دارد.

نتیجه مطالعات هاثورن: شناخت عامل انسانی در شرایط کار بود.

- کشف روابط و سازمان غیر رسمی که در مقابل روابط و سازمان رسمی مدیریت علمی قرار داشت.
- تأکید بر اهمیت سیستم کامل ارتباطات بخصوص از پائین به بالا (از کارگر به مدیر)
- نشان داد که تغییر در میزان تولید بیش از آنچه که به مسائل اقتصادی و فیزیکی مربوط شود به مسائل روان‌شناسی و رفتاری مربوط می‌گردد.

- طبق این مطالعات اصل مبتنی بر «انسان اجتماعی» Social man بایستی اصل مبتنی بر «انسان منطقی» rational man را تکمیل کند.

- اصل مبتنی بر انسان اجتماعی بر این اساس قرار دارد که نیازهای اجتماعی (یعنی روابط شغلی، نشان دادن واکنش در برابر گروه‌های فشار) بیش از خواسته مدیریت بر نیروی کار اثر می‌گذارد.

ولی در اصل مبتنی بر «انسان منطقی» گفته می‌شود که نیازهای اقتصادی موجب انگیزه فرد می‌گردند.

- از دیگر دانشمندان رفتاری، جان دیوئی John Dewey، کورت لوین Kurt Lewin، مگ‌گریگور ۱۹۰۶-۱۹۶۴، رنسیس Douglas McGregor (ابداع‌کننده تئوری‌های x و y)، کریس ارگریس Chris Argyris، رنسیس لیکرت Rensis Likert و ...

نقاط قوت مکتب علوم رفتاری :

- در درک انگیزه‌های فردی، رفتار گروه و روابط بین افراد (به هنگام کار) نقش مهمی ایفاء کرد.
- دستاوردهای آن مدیران را قادر ساخته تا در امر رفتار با زیر دستان حساسیت بیشتری به خرج دهند.

محدودیت‌های مکتب علوم رفتاری :

- پیچیدگی الگوها، تئوری‌های رفتاری
- دشوار بودن الگوهای رفتاری در زمان اجرا توسط مدیران
- رفتار انسان از آنجائی که بیش از اندازه یا پیچیده است دانشمندان علوم رفتاری به نتایج متفاوتی می‌رسند و توصیه‌های گوناگونی می‌نمایند که مدیران در هنگام انتخاب نمی‌دانند به توصیه‌های کدامیک از آنها عمل نمایند.

* مکتب کمی: پژوهش عملیاتی و علم مدیریت Operations research/Management Science

- پژوهش عملیاتی برای اولین بار به طور رسمی در اوایل دهه ۱۹۴۰ هم‌زمان با جنگ جهانی دوم برای حل مسایل ارتش و نیروی دریایی بکار گرفته شد.
- بریتانیا در زمان جنگ اولین کشوری بود که در زمینه پژوهش عملیاتی تیم‌هایی با جمع‌آوری تعدادی از ریاضی‌دانان، متخصصان علم فیزیک و سایر دانشمندان، تیم‌های پژوهش عملیاتی را به‌وجود آورد.
- بعد از جنگ، OR کاربرد وسیعی در مؤسسات صنعتی پیدا کرد.
- با پیدایش و پیشرفت کامپیوترهای بسیار قوی روش‌های مبتنی بر پژوهش عملیاتی به صورت رسمی درآمد و رشته علمی که امروز آن را مکتب علم مدیریت می‌نامند، به‌وجود آمد.
- در زمان کنونی از علم مدیریت برای حل یک مسأله استفاده می‌شود که متخصصان مختلف در رشته‌های علمی ذیربط تیمی را تشکیل داده و مسأله‌ای را تجزیه و تحلیل کرده و راه حل عملی به مدیریت ارائه می‌دهند.
- این تیم یک الگوی ریاضی ارائه می‌کند و نتایج حاصل از فرمول‌های ریاضی گرفته می‌شود.
- پژوهش عملیاتی در امر برنامه‌ریزی و کنترل امور نقش مهمی دارد.
- تعاریف مختلفی از پژوهش عملیاتی شده، تعریفی از کتاب مدیریت کونتز و وایه‌ریخ در اینجا آورده می‌شود Koontz/Wehrich «پژوهش عملیاتی عبارتست از کاربرد روش‌های علمی در مطالعه شقوق و راه‌های گوناگون برای حل یک موقعیت پیچیده و مشکل با استفاده از یک مبانی کمی و قابل سنجش، به منظور دستیابی به بهترین راه حل ممکن.»

ویژگی‌های لازم برای کاربرد OR در تصمیم‌گیری :

- ❏ تأکید بر مدل : مدل نماینده یک مسأله ساده یا پیچیده می‌باشد.
- ❏ تأکید بر هدفها
- ❏ برقراری روابط بین متغیرهای یک مسأله به گونه‌ای که یک مدل را تشکیل بدهند.
- ❏ فرموله کردن متغیرها : قرار دادن مدل، متغیرها، محدودیت‌ها و هدفها در یک قالب ریاضی
- ❏ کمی کردن و قابل بخش کردن متغیرهای یک مسأله
- ❏ محاسبه احتمالی که باید در یک موقعیت در نظر گرفته شود

مراحل پژوهش عملیاتی :

- ۱ - شناخت و تنظیم مسأله
- ۲ - ساختن یک مدل ریاضی
- ۳ - استخراج یک راه حل از مدل
- ۴ - آزمایش مدل
- ۵ - تدارک کنترل‌های لازم برای مدل
- ۶ - اجرای مدل در جریان عملیات

موارد استفاده از پژوهش عملیات :

- در زمینه تولید
- در زمینه سرمایه‌گذاری و تأمین مالی
- در زمینه سازمان و سازماندهی
- سایر زمینه‌ها

فنون مختلف پژوهش عملیاتی :

- برنامه‌ریزی خطی
- تئوری احتمالات
- تئوری صف یا خط انتظار
- تئوری جایگزینی
- تسلسل و هماهنگی
- تئوری بازی
- شبیه سازی

محدودیت :

- پیچیدگی فرمول‌های ریاضی از نظر بعضی از مدیران
- برای مسائلی که مربوط به روان‌شناسی و رفتاری کارگران در محیط کار است علم مدیریت مناسب نیست.

* دوره تکامل مدیریت:

- نگرش سیستمی
- نگرش اقتضائی Contingency Approach
- نهضت نوین روابط انسانی Neo-Human Relations Movement

بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسائل و مشکلات سازمان‌ها و توسعه روزافزون آنها ایجاب می‌کرد که مسائل سازمان‌ها به صورت چند بعدی و به عنوان یک مجموعه مطالعه شود و این مطالعات به پیدایش و تکامل تئوری سیستم انجامید. و از تئوری‌های جدید مدیریت محسوب می‌شود.

نگرش سیستمی:

بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسائل و مشکلات سازمان‌ها و توسعه روز افزون آنها ایجاب می‌کرد که مسائل سازمان‌ها به صورت چند بعدی و به عنوان یک مجموعه مطالعه شود و این مطالعات به پیدایش و تکامل تئوری سیستم انجامید. و از تئوری‌های جدید مدیریت محسوب می‌شود.

- این دیدگاه به بعد از پژوهش عملیات OR به وجود آمد.

- این دیدگاه (نگرش سیستمی) سازمان را به صورتی یک واحد و یک سیستم منسجم، یک پارچه و هدفدار، که از اجزای مختلف به هم پیوسته، تشکیل شده است، می‌بیند.

- در این روش مدیر از یک دیدگاه کلی به سازمان توجه می‌کند، و آن را به صورت جزیی یا بخشی از محیط بزرگتر به حساب می‌آورد.

و تئوری سیستم بیانگر این مطلب است که فعالیت هر بخش از سازمان به مقیاسی مختلف و متفاوت، بر فعالیت سایر بخش‌ها اثر می‌گذارد.

در فصول بعدی به طور کامل در مورد واژه‌ها و مفاهیم اصلی و مربوط به سیستم و تفکر سیستمی صحبت خواهد شد.

نگرش اقتضائی Contingency approach :

گاهی آن را نگرش شرطی یا موقعیتی هم می‌نامند. به وسیله مدیران، مشاوران و پژوهشگرانی ارائه شد که می‌کوشیدند مفاهیم مکتب‌های اصلی را در شرایط زندگی واقعی به کار ببرند. آنها به دنبال این بودند که چرا یک برنامه توسعه سازمانی که در یکی از شرایط بسیار موفقیت‌آمیز عمل کرده بود در شرایط دیگری با شکستی فاجعه‌آمیز روبه رو شد؟ پاسخ آنها این بود که نتایج تغییر می‌کنند چون شرایط متفاوت‌اند. (یک روش در یک حالت مؤثر است الزاماً در همه حالت‌ها و شرایط مؤثر واقع نخواهد شد).

- نگرش اقتضایی بر پایه روش‌های سیستمی قرار گرفته است. در اجرای آن به رابطه بین اجزای سیستم توجه می‌شود و در صدد بر می‌آیند تا عواملی که برای انجام کار یا مسأله خاصی، نقش حیاتی دارند مشخص کنند و نیز رابطه متقابل بین عوامل ذی‌ربط را تعیین نمایند.

- نگرش اقتضایی به مدیران این مطلب را یادآور می‌شود که متوجه ویژگی‌ها و پیچیدگی‌هایی که در هر وضع یا شرایطی وجود دارد باشند و به صورتی فعال درصدد برآیند تا آنچه برای آن حالت خاص بهترین است در نظر بگیرند یا به اجرا در آورند.

- در حقیقت تئوری اقتضاء مانند تئوری سیستم، روی سازمان و ارتباط آن با محیط تأکید می‌کند. به موجب این تئوری، سازمان‌ها از حیث وسعت و اندازه، شکل قانونی، وضعیت تکنولوژیکی، نیروی انسانی و عوامل دیگر با امکانات و محدودیت‌هایی روبرو هستند. سازمان‌ها برای بقاء و ادامه حیات، باید خود را با عوامل محیطی تطبیق دهند.

- سرمنشاء تئوری اقتضاء را تحقیقاتی که توسط جون وودوارد Joan Woodward، تام برنز Tom Burns و جی. استالکر Stalker در مؤسسه تاولیستوک Tavistock Institute انگلیس صورت گرفته است. این تحقیقات بعداً به وسیله جیمز تامپسون James Thompson و پل لارنس و جی لورش Paul Lawrence and Jay Loursh دنبال و تکمیل شده است.

- به طور کلی دو مفهوم «سیستم‌های باز» و «شرایط نامطمئن» زیربنای ساختاری تئوری اقتضاء را تشکیل می‌دهند.

* نهضت نوین روابط انسانی Neo-human relations movement:

- روش نوین روابط انسانی خود را مدیون نگرش اقتضایی می‌داند.
- این حرکت، روش یا نهضت در دهه ۱۹۵۰ شروع شد و در دهه ۱۹۶۰ به اوج عظمت و شهرت خود رسید.
- نهضت نوین در روابط انسانی یک روش منسجم و یک پارچه است که در آن از دیدگاه مثبت به ماهیت انسان توجه می‌شود و به صورت هم‌زمان سازمان بر اساس روش علمی مورد مطالعه و تحقیق قرار می‌گیرد و مدیران می‌توانند به مؤثرترین طریق در بیشتر موارد عمل نمایند.
- حرکت یا نهضت نوین روابط انسانی پا را از حد نگرش اقتضایی فراتر می‌گذارد و می‌گوید که مدیر در بیشتر اوضاع و شرایط چه باید بکند.
- دبلیو ادواردز دمی‌نگ، تام پیترز با تحقیقات علمی خود تلاش کردند که مجموعه‌ای جامع و علمی از اصول مدیریت ارائه نمایند.

- حرکت یا جنبش نوین روابط انسانی به صورت فزاینده‌ای در سال ۱۹۸۲ مورد توجه قرار گرفت. از زمانی که توماس جی. پیترز و رابرت اچ. واترمن Thomas J. Peters and Robert H. Waterman نتیجه تحقیق خود را که بر روی ۴۳ شرکت موفق امریکایی انجام داده بودند را منتشر کردند. از بین این شرکت‌ها، شرکت‌های بزرگی مثل 3M (Minnesota Mining and Manufacturing)، IBM، کداک، بوئینگ، بچتل، مک دانلز وجود دارند که ظرف ۲۰ سال گذشته همیشه سودآور بوده‌اند، در پاسخگویی به نیازهای مشتریان موفق، برای کارگران و کارکنان محیطی چالشگر و جالب بوجود آورده‌اند.

- پیترز و واترمن دو پژوهشگر فوق به این نتیجه رسیدند که این شرکت‌ها از نظر اصولی می‌درخشیدند، یعنی به سادگی کارها و وظایف اساسی را به شیوه‌ای شایسته و بسیار عالی انجام می‌دادند.
- این دو پژوهشگر معتقدند که انسان موجودی است احساساتی، دارای قضاوت‌های شهودی و از نظر اجتماعی خلاق

- این دو پژوهشگر، پیترز و واترمن ۲ اصل را مورد تأکید قرار دادند:

۱ - پیترز: یک اصل اساسی جدید این است که کالاها و خدمات از نظر کیفیت باید در سطح جهانی باشند و سازمان بتواند با سرعت بسیار زیادی در برابر تغییرات فزاینده محیط از خود واکنش نشان دهد و این کار باید به صورت دائم ادامه یابد، و نیز از سوی دیگر نوآوری و خلاقیت و بهبود سازمانی باید در چرخه‌های کوتاه زمانی پیایی انجام گیرد و همه اینها باید در محصولات شرکت منعکس گردد.

۲ - واترمن: دومین اصل به گفته واترمن این است که باید این مطلب را تشخیص داد که انسان‌ها موتورهای اصلی یک شرکت هستند و تنها نباید آنها را به صورت قطعاتی از ماشین یا دستگاهی را که می‌توان تعویض کرد به حساب آورد. تنها کارکنان یک شرکت می‌توانند آن را موفق سازند و سپس برای حفظ و ادامه آن یک حالت دفاعی به خود بگیرند.

- به نظر نویسندگانی مثل پیتزر دراکر، پیترزو دیگران، تأکید جدید بر مدیریت مبتنی بر روابط انسانی گامی مهم در جهت تکامل اندیشه‌های مدیریت است. یک چنین تلاشی توسط ویلیام اوچی William Ouchi ارائه شده است.

* تئوری Z و تئوری‌های A و J:

یکی از علمای مدیریت معاصر به نام ویلیام اوچی استاد دانشگاه کالیفرنیا در لوس‌انجلس (امریکا) در بررسی بعضی از سازمان‌های امریکائی مشاهده کرد که این سازمان‌ها آگاهانه یا ناخودآگاهانه برخی از خصوصیات و ویژگی‌های سازمان‌های ژاپنی را به کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان گردیده است. وی این ترکیب و تلفیق کارآمد را تئوری Z نامید.

- اوچی پیشنهاد کرد تا الگویی از مدیریت مورد توجه قرار گیرد که در آن روش‌های موفق هر دو فرهنگ امریکا و ژاپن در هم آمیخته شود. وی به ویژه تأکید زیادی بر مدیریت روابط انسانی می‌نماید و آن را به عنوان مکمل روش‌های مدیریت علمی به حساب آورد. او پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید مقدار بیشتری از انرژی خود را صرف تأمین نیازهای منابع انسانی بنمایند، هم اینکه آنها را به عنوان فرد مورد توجه قرار دهند و هم به عنوان اعضای یک گروه. او پیشنهاد می‌کند چنین هدف‌هایی را می‌توان بدست آورد، مشروط بر این که سازمان پدیده تغییر را از دو جهت مورد توجه قرار دهد:

❖ تصمیم‌گیری Decision making باید به صورت یک فعالیت مشارکتی در آید و تعداد بیشتری از اعضا و کارکنان شرکت در آن مشارکت نمایند.

❖ و مسئولیت Responsibility باید به عنوان وظیفه همگانی در آید که همگان در آن تشریک مساعی نمایند و بهتر این است که آن در سایه کار گروهی بدست آید.

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۲

تئوری A	تئوری J	تئوری Z
استخدام کوتاه مدت مسیر کاریر تخصصی	استخدام مادام‌العمر مسیر کاریر غیر تخصصی	استخدام بلند مدت مسیر کاریر تخصصی تعدیل شده (مسیر شغلی)
تصمیم‌گیری فردی مسئولیت فردی ارزشیابی سریع و رسمی ارزیابی متعدد ترفیغ سریع توجه ابزاری به فرد	تصمیم‌گیری جمعی مسئولیت جمعی ارزشیابی کند و غیر رسمی ارزیابی نادر ترفیغ کند و بطئی توجه انسانی به فرد	تصمیم‌گیری توافقی همگانی مسئولیت فردی ارزیابی کند و غیر رسمی، اما روش اندازه‌گیری رسمی و سریع ارزیابی نادر ترفیغ کند توجه انسانی به فرد (تاکید جامع بر فرد)

وظایف مدیر	مدیریت ژاپنی	مدیریت آمریکایی
برنامه ریزی	۱ - گرایش به بلندمدت ۲ - تصمیم‌گیری جمعی با رضایت و توافق ۳ - اشتراک مساعی گروه کثیری از افراد در تصمیم‌گیری ۴ - جریان تصمیم‌گیری از پایین به بالا و بالعکس ۵ - تصمیم‌گیری بطئی و اجرای سریع	۱ - گرایش به کوتاه مدت ۲ - تصمیم‌گیری فردی ۳ - اشتراک مساعی تعداد محدودی از افراد در تصمیم‌گیری ۴ - مرجع تصمیم‌گیری در بالای سازمان است و به پایین سازمان جریان می‌یابد ۵ - تصمیم‌گیری سریع و اجرای بطئی، مستلزم ائتلاف
سازماندهی	۱ - مسئولیت و پاسخگوئی جمعی ۲ - مبهم بودن مسئولیت تصمیم‌گیری ۳ - ترکیب سازمانی غیر رسمی ۴ - داشتن فرهنگ و فلسفه مشترک سازمانی شناخته شده و روحیه رقابت آمیز در برابر سازمان‌های دیگر	۱ - مسئولیت و پاسخگوئی فردی ۲ - روشن و مشخص بودن مسئولیت تصمیم‌گیری ۳ - ترکیب سازمانی بوروکراتیک رسمی ۴ - فاقد فرهنگ و فلسفه مشترک سازمانی، هویت با حرفه‌گرایی به جای هویت با نام سازمان

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۲

اموراستخدامی	<p>۱ - استخدام افراد جوان از فراغت از تحصیل، افراد تا پایان عمر خدمت شرکت را ترک نمی کنند</p> <p>۲ - ترفیعات بطئی</p> <p>۳ - وفاداری به شرکت</p> <p>۴ - ارزشیابی عملکرد برای کارکنان جوان به ندرت انجام می شود</p> <p>۵ - ارزشیابی عملکرد در بلند مدت</p> <p>۶ - ترفیع بر اساس معیارهای چندگانه</p> <p>۷ - آموزش به عنوان یک سرمایه گذاری بلندمدت</p> <p>۸ - استخدام مادام العمر در شرکت های بزرگ یک امر عادی است</p>	<p>۱ - استخدام افراد بعد از فراغت از تحصیل و همچنین از سایرشرکتهای، کارکنان یک شرکت پس از استعفا در شرکت دیگر استخدام می شوند</p> <p>۲ - ترفیعات و پیشرفت سریع که مطلوب و مورد تقاضاست</p> <p>۳ - وفاداری به حرفه و تخصص</p> <p>۴ - کارکنان جوان کراراً ارزشیابی می شوند</p> <p>۵ - ارزشیابی عملکرد در کوتاه مدت</p> <p>۶ - ترفیع بر اساس عملکرد فردی</p> <p>۷ - آموزش و توسعه با اکره انجام می شود.</p> <p>(کارکنان ممکن است شرکت را ترک کنند و در مؤسسه دیگر استخدام شوند)</p> <p>۸ - امنیت شغلی وجود ندارد</p>
هدایت	<p>۱ - رهبری به عنوان یاور اجتماعی و عضو گروه</p> <p>۲ - سبک پدرانه</p> <p>۳ - ارزش های مشترک همکاری را تسهیل می کند</p> <p>۴ - اجتناب از رویارویی بعضی اوقات به ابهام منجر می شود</p> <p>۵ - ارتباطات از پایین به بالاست</p>	<p>۱ - رهبر به عنوان تصمیم گیرنده و رئیس گروه</p> <p>۲ - سبک هدایت کننده (قوی، مصمم، راسخ)</p> <p>۳ - ارزش های گوناگون و فردگرایی غالباً همکاری را تضعیف می کند</p> <p>۴ - مواجهه رودررو عادی است، تأکید بر روشنی و وضوح سبک رهبری است</p> <p>۵ - اساساً ارتباطات از بالا به پایین است</p>
کنترل	<p>۱ - کنترل به وسیله همکاران انجام می شود</p> <p>۲ - کنترل روی عملکرد گروه تأکید دارد</p> <p>۳ - از تقصیرها چشم پوشی می شود</p> <p>۴ - کنترل کیفی وسیع</p>	<p>۱ - کنترل با سرپرست است</p> <p>۲ - کنترل مبتنی بر عملکرد فرد است</p> <p>۳ - تقصیرها صریحاً مشخص می شوند</p> <p>۴ - کنترل کیفی محدود</p>

Deming Dr. Edwards

- دکتر دمنینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان ،مدیران و مشتریان یک سازمان است که با مکتب جدید خود تحولی شگرف پدید آورده است .
- مشارکت و همکاری وی با مدیران ژاپنی در توفیق آنها برای تولید یک کیفیت غبطه آور، مورد تأیید و قبول صاحب نظران جهان پیشرفته امروز است .
- وی متولد سال ۱۹۰۰ در منطقه " آیووا " آمریکا است. دارای مدرک دکترا (PHD) در رشته فیزیک و ریاضی از دانشگاه ییل بوده و در امور کشاورزی ایالات متحده بعنوان فیزیکدان و ریاضیدان مشغول فعالیت شده بود.
- دمنینگ در ۲۰ دسامبر سال ۱۹۹۳ چشم از جهان فرو بست.بعد از جنگ جهانی دوم وی با سمت مشاور آمار به ژاپن سفر کرد و در آنجا با بعضی از اعضای اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن ملاقات کرد.

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۲

- دمینگ در ژوئن ۱۹۵۰ دوباره به ژاپن بازگشت ، اما وی دیگر فقط آمار درس نمی داد بلکه آن طور که از یادداشت های او مشخص است ، بیشتر اوقات ، کار آموزش کنترل کیفیت را به معاونان خود می سپرد و خود به آموزش مفاهیم مهمی می پرداخت که از آن با نام نظریه سیستم و همکاری یاد کرده است .
- دکتر دمینگ ژاپنی ها را تشویق کرد با نگرشی سیستماتیک به حل مسائل بپردازند.
- نحوه این نگرش بعدها به چرخه PDCA دمینگ شهرت یافت. اما او به احترام استاد خود دکتر والتر شوارت ، آن را چرخه شوارت نامید. وی معتقد است که باید TQM را در کل سازمان اجرا کرد .
- دکتر دمینگ برآوردن خواسته های مشتریان و فراتر از آن را ، وظیفه هر یک از افراد سازمان می داند .
- او اظهار می دارد "چگونه ممکن است یک فروشنده بتواند نیازهای مشتری خود را درک کند ، غیر از آنکه فروشنده و مشتری با هم و بصورت شریک کار کنند و منافع شان همسو باشد. برای دستیابی به چنین امری زمان لازم است"
- طرز تفکر دمینگ را در اواخر دهه ۸۰ می توان مدیریت به شیوه همکاری مثبت نامید ، او از شرایط جدیدی (فرهنگ سازمانی) صحبت می کند که دارای سه ویژگی زیر است :
- لذت در کار
- ابتکار
- همکاری
- دمینگ شرایط جدید **برنده - برنده** را به جای **من برنده - تو بازنده** که در رقابت معمول است ، عنوان کرد .
- ضرورت همیاری و همکاری بعنوان جزء جدایی ناپذیر مدیریت یکی از پیامهای اصلی دمینگ به موسسات و بطور کلی به جامعه است ، و معتقد است که با همکاری و همیاری ، همگان برنده می شوند ، همه کارمندان ، همه مشتریان و همه مدیران .وی چنین سیستمی را برنده - برنده می نامد.

۱۰ اصول چهارده گانه دمینگ

- ۱ - ایجاد یک عزم و اراده مستمر برای بهبود مداوم تولید و خدمات
- ۲ - پذیرش و بکارگیری فلسفه جدید توسط مدیران ارشد و کارکنان
- ۳ - خاتمه دادن به بازرسی محصول و جایگزین کردن ایجاد کیفیت در فرایند
- ۴ - خرید اقلام و مواد اولیه از یک منبع بدون توجه به اصل " صرفاً قیمت پائین "
- ۵ - توجه به بهبود و بهینه سازی مستمر فرایندها به منظور کاهش مستمر ضایعات
- ۶ - برقراری آموزش های شغلی برای مدیران و کارکنان
- ۷ - برقراری روش نوین رهبری " بجای تشخیص مقصر کیست ، به موضوع مشکل در چیست ، توجه کنید."
- ۸ - از بین بردن ترس در سازمان
- ۹ - از بین بردن فاصله و سدهای موجود میان واحدهای مختلف
- ۱۰ - خودداری از شعار دادن ، موعظه کردن و هدف گذاری برای کارکنان
- ۱۱ - حذف اهداف کمی برای کارکنان و مدیران
- ۱۲ - از میان برداشتن سدهایی که مانع حس افتخار کارکنان از کارشان میگردد .
- ۱۳ - تشویق و ترغیب کارکنان برای ارتقای فرهنگ و دانش خود و ترویج فرهنگ خودآموزی و خودبهبودی
- ۱۴ - تعهد مدیریت را باید به کیفیت و بهره وری و اصول فوق آشکار سازید و همگان را برای تغییر و تحول بسیج کنید.

چرخه دمینگ (PDCA)


